

函館市食の産業化推進事業調査業務

研究成果報告書（概要版）

2020年1月

函館市

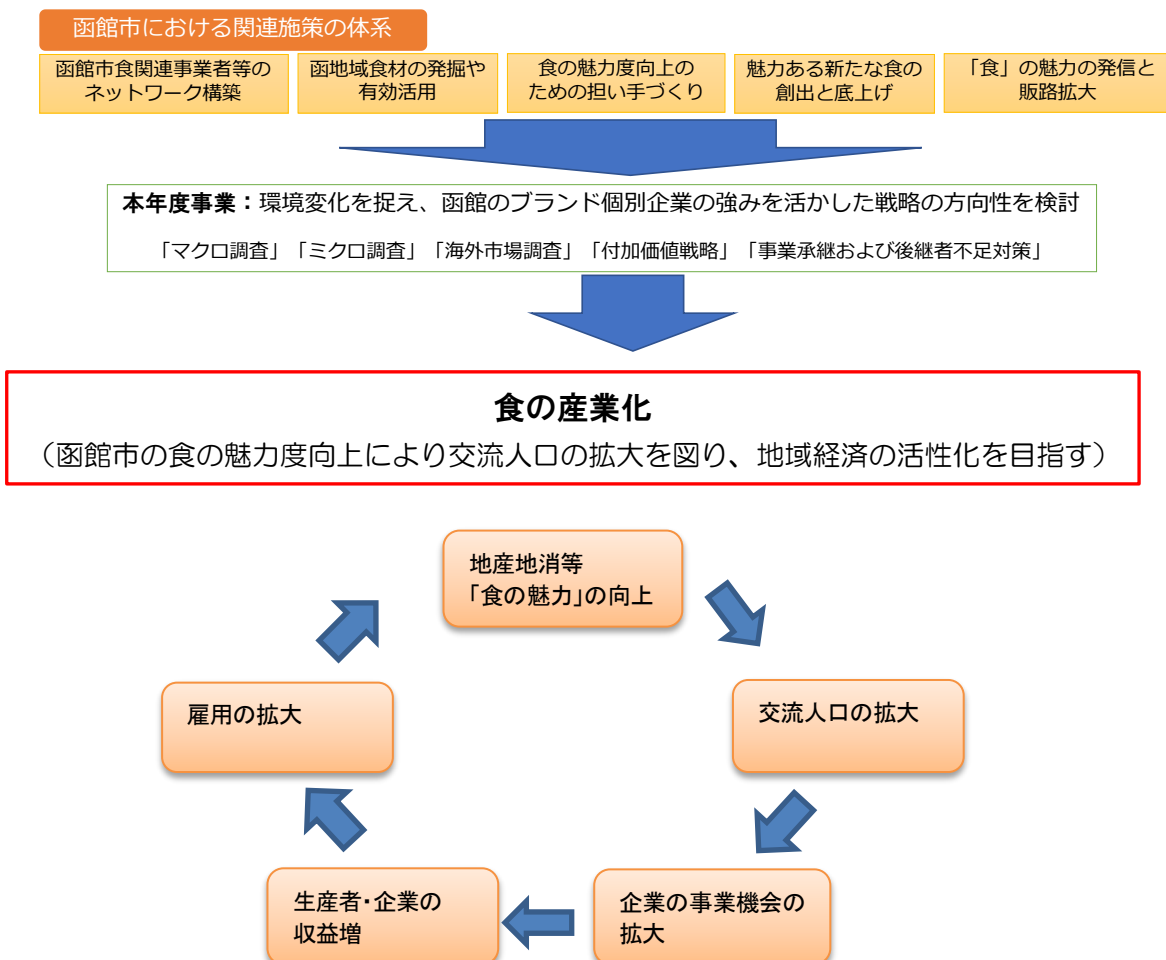
目 次

第1章 「函館市食の産業化推進事業調査」の目的	1
第2章 マクロ環境調査	
第1節 調査分析方法	2
第2節 調査分析結果	4
第3章 ミクロ環境調査	
第1節 調査の流れと調査分析方法	7
第2節 調査分析結果	9
第4章 海外市場調査	
第1節 調査の考え方	22
第2節 調査結果	24
第5章 事業承継および後継者不足対策の検討	
第1節 調査の流れと調査分析方法	27
第2節 調査分析結果	28
第6章 まとめ	
第1節 函館市食の産業化の推進に向けた全体方向	30
第2節 事業基盤の維持・強化	32
第3節 高付加価値化の推進	34
第4節 海外市場の開拓	37
第5節 事業承継の推進	39

第1章 函館市食の産業化推進事業調査業務の目的

- ・函館市の食関連産業は、人口の減少に伴う内需の縮小、従事者や後継者の不足や高齢化、さらには増加するインバウンド需要などといったさまざまな環境の変化に伴う対応が求められている。
- ・一方で、「食と観光」を核とした地域おこしは、全国各地の自治体で施策として行われている現状にあり、そのような中で函館市の食関連産業が一步抜け出すため、函館市の産業特性のほか、交通インフラや、地理的・歴史的条件等の固有の事情を調査・分析し、今後の食の産業化の方向性を示すとともに、特に海外展開と事業承継については、先行者利益に着目し、事業者の稼ぐ力の強化を図るため、戦略的なシナリオを導き出すことを目的とする。

図表 函館市における関連施策の体系

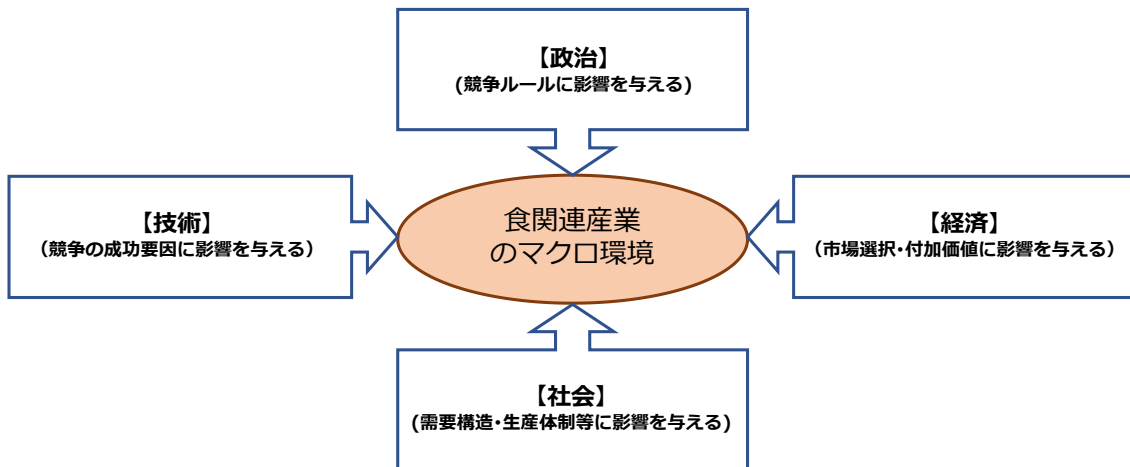


第2章 マクロ環境調査

第1節 調査分析手法

- ・本項では、マクロ環境を分析する代表的なフレームワーク「PEST分析」を活用し、4つのアングル (Politics (政治的要因)、Economy (経済的要因)、Society (社会的要因)、Technology (技術的要因) から、函館市食関連産業を取り巻く環境を把握した。
- ・具体的には、各アングルについて次頁に示すとおり政治的要因4項目、経済的要因3項目、社会的要因5項目、技術的要因2項目から函館市のマクロ環境について把握した。

図表 PEST分析の4つのアングルと要因の特質



アングル	要因の特質
Politics (政治的要因)	・市場競争の前提となる「市場競争のルール」そのものの変化に影響を与える。
Economy (経済的要因)	・市場選択や企業が提供する製品やサービスの付加価値が事業活動のどの部分で生み出されているかに影響を与える。
Society (社会的要因)	・売上のもととなる生活者の需要構造や生産体制等に影響を与える。
Technology (技術的要因)	・市場競争の成功要因に影響を与える。

図表 函館市食産業に係る外部要因一覧

区分	外部要因
政治的要因	HACCP に沿った衛生管理の制度化（義務化）
	海外との経済連携協定締結の増加の動き
	海外人材受入制度の整備
	機能性表示食品制度の創設と普及
経済的要因	国内経済成長・消費の停滞
	アジア諸国の経済成長
	国内の漁業生産高の減少
社会的要因	国内人口の減少
	単身世帯の増加・女性の社会進出
	ネットショッピングの利用拡大・一般化
	コモディティ化*、モノ消費からコト消費へ
	北海道新幹線の開業・札幌延伸
	外国人観光客の増加
技術的要因	食品加工ロボットが普及段階へ
	生産性向上を促進する新技術等の開発・普及

【コモディティ化*とは】

- ・企業間における技術水準が次第に同質的になり、商品の本質的機能（食品の場合は美味しさや栄養摂取等）での差別化が困難になり、消費者は価格でしか評価しない状態になること。

第2節 調査分析結果

- ・調査分析結果は下記の表のとおり。

図表 外部環境要因からみた函館市食産業の機会・脅威となる事象

区分	環境要因	機会	脅威
政治的 要因	HACCP に沿った衛生管理の制度化（義務化）	<ul style="list-style-type: none"> ・制度化に伴う公的支援施策・制度の活用により、通常より低コストで、あるいは円滑に HACCP を導入できる。これにより、食品やそれに関する衛生管理意識が向上し、食の安全がより高められる。また、輸入食品に対して HACCP 導入を義務付けている国に対しての輸出が可能となる。 ・小規模事業者においても衛生管理基準「A」の導入により、国内の大手流通事業者等との取引において、衛生管理基準「B」を導入している競合の小規模事業者との差別化を図ることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・大手流通事業者等の衛生管理基準の厳格化により、HACCP への取組の遅れた事業者については、納品先の減少や新規開拓先の範囲の縮小が懸念される。 ・HACCP の導入にはコスト面のデメリットがある。例えば、飲食店等が HACCP を導入する場合、50 万～100 万円の費用が、HACCP 認証の毎年の更新では10万～20万円程度の経費がかかり、経営を圧迫する恐れがある。
	海外との経済連携協定締結の増加の動き	<ul style="list-style-type: none"> ・相手国における輸出商品の価格競争力を高めることから、輸出を目指す食品事業者にとって輸出環境の改善につながる。 ・輸入原料を使用している食品事業者については、輸入原料の仕入価格が低下することから、生産コスト低減を図る可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入商品と競合する商品を製造・販売する食品事業者については、価格競争が厳しくなる。 ・FTA・EPA 発効等に係る情報力・協定を活用のノウハウがないと、輸出に係る国内の競合他社との価格競争で劣位になる。
	海外人材受入制度の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・本制度の対象分野には、食産業に該当する飲食料品製造業、外食業が含まれており、長年労働者として日本に貢献し、なおかつ日本人に劣らない技能をもつ外国人に付与される特定技能 2 号の在留資格には在留期間の制限がないことから、習熟した技能者の安定的な確保が期待できる。 ・これらから、本制度の活用は、食産業において課題となっている人手不足の解消の方途の一つとなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・制度を活用した外国人材の受け入れのためには、受け入れ機関の確保が必須である。さらに、円滑に外国人を受け入れるためには、多文化共生の取組の促進・支援が地域として必要である。 ・このような取組が整わず、他地域よりも外国人受け入れが遅れると、労働力確保の面で他地域より劣位となる。
	機能性表示食品制度の設置と普及	<ul style="list-style-type: none"> ・機能性に係る一定の科学的根拠データがある食品の製造事業者等にとっては、機能性表示食品制度の活用により自社商品の効能を表記できるようになり、差別化を図る要素の一つとなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・昔からの言い伝えや食生活慣習から得た効能等、科学的根拠を証明し難い健康食品の製造事業者等は、従来どおり効能を表示することができない。

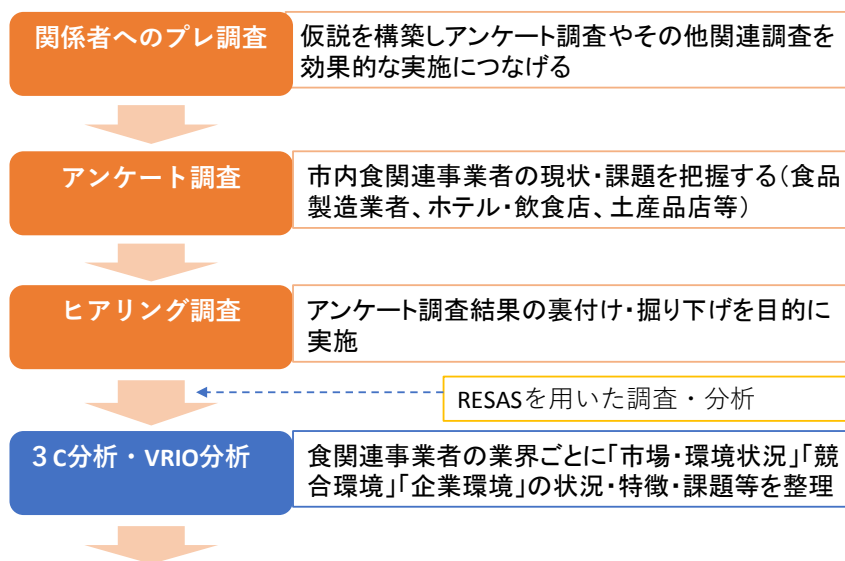
区分	環境要因	機会	脅威
経済的 要因	国内経済成長・消費の停滞	—	・経済の低成長とそれに伴う賃金の停滞は将来への不安から消費者の食品の買控えや低価格志向を促す。供給サイドからみれば、商品力の競争や低価格競争の激化の要因となる。
	アジア諸国の経済成長	・経済成長によりアジア諸国・地域は、原料調達国のみならず市場国となってきた。函館市の食品加工業からみると、輸出による新たな市場開拓の機会が拡大している。 ・経済成長によるアジア諸国・地域の国民の所得の増加は、海外旅行の増加につながり、国内有数の観光地である函館市の外食・飲食業では、新たな観光需要が生まれている。	・アジア諸国・地域が市場国となることは、これらの国が輸出していた食品原材料が国内向けにシフトする、あるいは、海外から原材料を輸入する動きにつながる。従前、国際取引されていた原材料の供給が減少し需要が増加することにより、原材料価格を押し上げ、輸入原材料を使用している食品加工業等では、原材料コストが上昇する要因となる。
	国内の水産生産高の減少	—	・函館近海で水揚げされるイカを原料とした水産加工業、新鮮なイカ料理の提供を提供する飲食店等によって“イカのまち”としてのブランドが形成されている。 ・商品原料の根幹となるイカや昆布等の生産高の大幅な減少は、主力商品や料理の生産量の減少、原材料調達コストの上昇、これに伴う販売価格の上昇による価格競争力の低下等の大きなマイナス要因となる。
社会的 要因	国内人口の減少	・高齢人口の増加はシルバー市場の拡大を意味する。すなわち、高齢者向けや健康志向の食品等の需要が増加する。	・人が摂取できる食事の量は限られていることから、人口減少は総体的な食品需要の減少につながる。需要の減少は市場のパイの奪い合いになることから、企業間競争がさらに激化する。 ・生産人口の減少は、労働力の減少につながり、食産業における人手不足に拍車をかける。 ・担い手不足（人材不足）が機会損失につながっている。
	単身世帯の増加・女性の社会進出	・中食市場の拡大は、総菜・弁当等を製造している食品加工事業者にとっては事業拡大の追い風となる。	・人口減少により食料摂取の総量が減少する中での中食市場の増加は、その結果として食品加工品製造業の主要ターゲットである内食市場、飲食業の市場の縮小につながる。
	ネットショッピングの利用拡大・一般化	・通信販売に係る流通・物流体制の整備、消費者における通販を活用した購買活動の普及により、実店舗を介さない消費者との直接取引に係るビジネ	・実店舗を介する販売を主体とした食品製造事業者においては、消費者の購買の実店舗から通販へのシフトにより、売上が減少する恐れがある。

区分	環境要因	機会	脅威
		ス機会は拡大する。	
	コモディティ化、モノ消費からコト消費へ	<ul style="list-style-type: none"> 消費者に新たな価値を提案できる商品開発力、企画力、プロモーション力等を有する食品加工業や外食・飲食業は、コト消費の需要拡大の獲得において優位となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 商品の本質的機能での差別化ができない商品が主力であり、資本力のない食品加工業や外食・飲食業では、売上の減少や価格競争の激化による収益性の低下が進む要因となる。
	北海道新幹線の開業・札幌延伸	<ul style="list-style-type: none"> 2030年の北海道新幹線札幌延伸により、大幅な交流人口の増加が見込まれる。これによる宿泊需要増を見込んだ夕食の提供を主としないホテルの相次ぐ開業により、飲食業の観光需要が拡大する。 交流人口の増加は、食品加工業に土産需要の増加もたらす。 	<ul style="list-style-type: none"> 函館市の飲食業における魅力的な食の提供が不十分であれば、上記の効果を十分に享受できない恐れがある。
	外国人観光客の増加	<ul style="list-style-type: none"> 日本人観光客が伸び悩む中、飲食業等にとっては外国人観光客の増加は、新たな顧客確保の機会となる。 食品加工業にとっては、外国人観光客の土産需要の増加、さらには、海外における認知度向上による輸出機会の拡大の契機となる。 観光消費の増加による食を目的とした来函者の増加が新たなビジネスチャンスの拡大に結びついている。 	<ul style="list-style-type: none"> 台湾と中国を含め中華圏の依存度が高く、政治・経済情勢等を背景に、なんらかの事由で訪日が制限されると、函館市観光に大きなダメージを与える可能性がある。
技術的要因	食品加工ロボットが普及段階へ	<ul style="list-style-type: none"> 食品加工機械の高度化、ロボット化は、食品加工の効率化・省力化を進め、生産コストの低減、人手不足の解決に寄与する。 	<ul style="list-style-type: none"> 食品加工機械の更新やロボットの導入が困難な食品加工業については、生産の機械化を推進するライバル企業との生産コスト等の格差が広がる可能性がある。
	生産性向上を促進する新技術等の開発・普及	<ul style="list-style-type: none"> 工場のスマートファクトリー化等の新技術や手法を導入する事業者は、多品種少量生産や個別受注生産（マス・カスタマイゼーション）の生産性が向上し、競争優位に立つことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 新技術・手法の導入が困難な事業者については、個別受注生産（マス・カスタマイゼーション）需要獲得の機会損失、長期的にみたコスト競争力の低下が懸念される。

第3章 ミクロ環境調査

第1節 調査の流れと調査分析手法

- ・函館市の個別事業者の経営動向や課題等を把握するため、以下の流れで調査を実施。



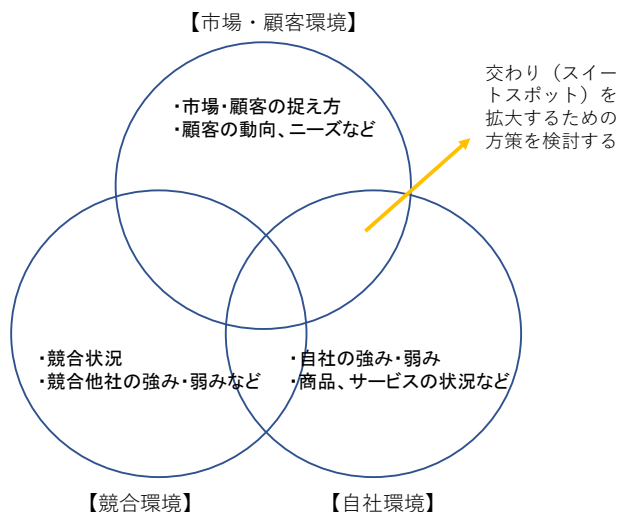
食関連事業者の将来展望、今後の取組み方向を検討

- ・ミクロ調査では「既往調査・文献等（統計・HP等からの情報収集含む）調査」、「アンケート調査」、「ヒアリング調査」、「RESASを使った調査」を基本に以下の流れで調査・分析を実施。
- ・またミクロ調査では企業（業界）の外部環境の把握にかかる調査も行い、結果はマクロ調査・分析、事業承継・後継者確保でも活用。
- ・ミクロ環境調査では、函館市の食関連事業者の現状・課題および新しい取組み等を、業界ごとに「3C分析」、「VRIO分析」の視点から調査・分析し、今後の取組方向検討の基礎データとする。調査分析においては、観光の視点も含んだ検討を実施。

(参考 3C分析とVRIO分析について)

◆ 3C分析とは

3Cとは、「Customer(市場・顧客環境)」「Competitor(競合環境)」「Company(自社環境)」の3つの頭文字を取ったもので、マーケティング環境を分析し自社の戦略を考える手法。企業を対象とした分析手法ですが業界や地域構造を検討する際にも利用されることがある。



◆ VRIO分析とは

経営資源(リソース)を「価値(Value)」「希少性(Rarity)」「模倣可能性(Inimitability)」「組織(Organization)」の4つの視点から評価することによって、企業内部に存在する強みの質と市場における現在の競争優位性を見極め、競争優位性の維持や更なる向上に向けた効果的な施策を講じることが可能となる。



- 経済価値：自社資源の価値、ブランド等
- 希少性：自社資源の希少性、独自技術等
- 模倣可能性：知財、ビジネスモデル等
- 組織：自社資源の有効活用

第2節 調査分析結果

1. アンケート調査

1.1 実施概要

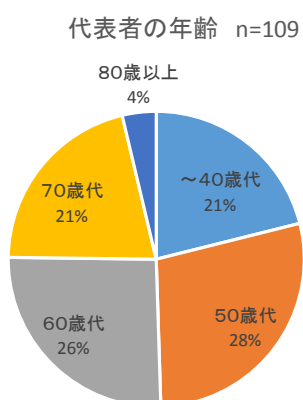
- ・函館市内の食関連事業者の経営動向や課題等を把握するため、アンケート調査を実施。
- ・対象業種は「食品製造業」「飲食業」「宿泊業」「小売業（土産品）」。アンケートは全体で549件*に送付し、回収数は109件である（回収率：19.8%）。

※抽出方法と件数：

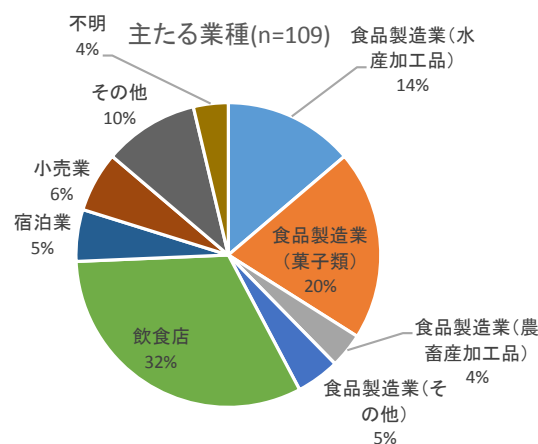
業種	発送数	データ出所
食品製造業 (自社商品を製造している飲食店も含む)	393件	(株)北海道二十一世紀総合研究所保有のデータ
土産品店	16件	函館市公式観光情報サイト
飲食店	118件	函館商工会議所
宿泊業	22件	函館商工会議所
合計	549件	

- ・回答事業者の概要は以下の通り。なお回答者数が100を超える設問については%にて、また回答者数が100未満の設問については回答件数にて表記している。

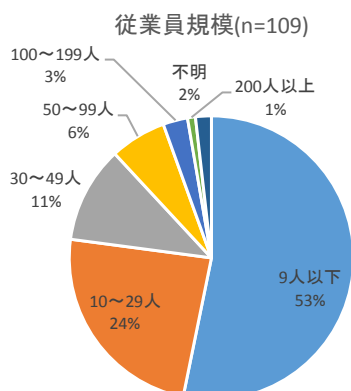
■代表者の年代



■主たる業種



■従業員規模

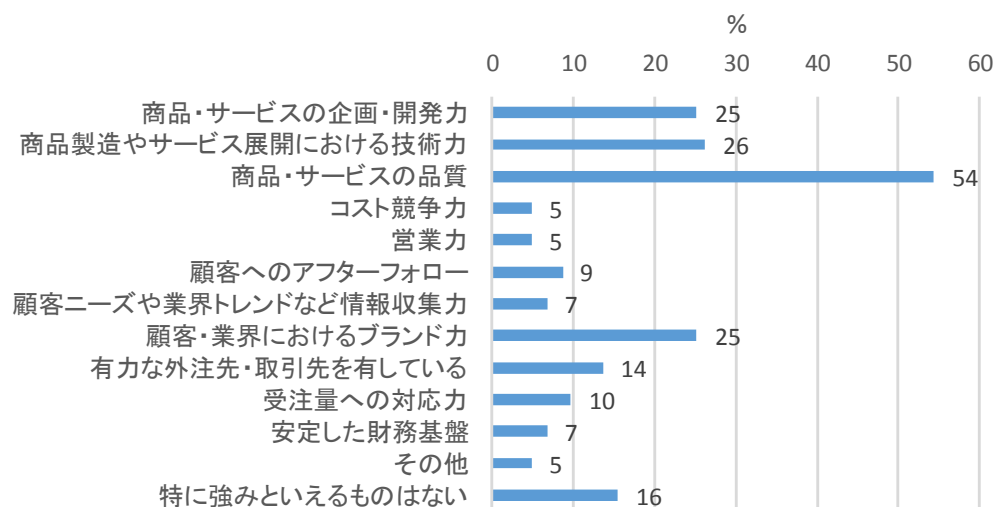


1.2 結果概要

◆自社の強み（複数回答）

・全体では、「商品・サービスの品質」をあげる事業者が54%と最も多くなっており、「商品製造やサービス展開における技術力(26%)」「顧客・業界におけるブランド力(25%)」「商品・サービスの企画・開発力(25%)」が次いで多くなっている。また、「特に強みといえるものはない」という回答も16%と目立っている。

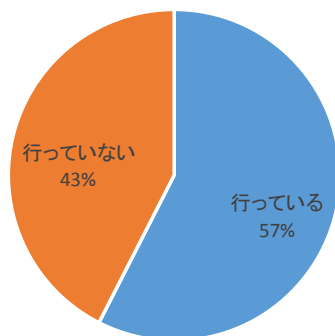
自社の強み(n=103)



◆事業所における顧客獲得や競合者との差別化に向けた取組

・全体では「行っている」が57%と多くなっている一方で「行っていない」という回答も43%となっている。

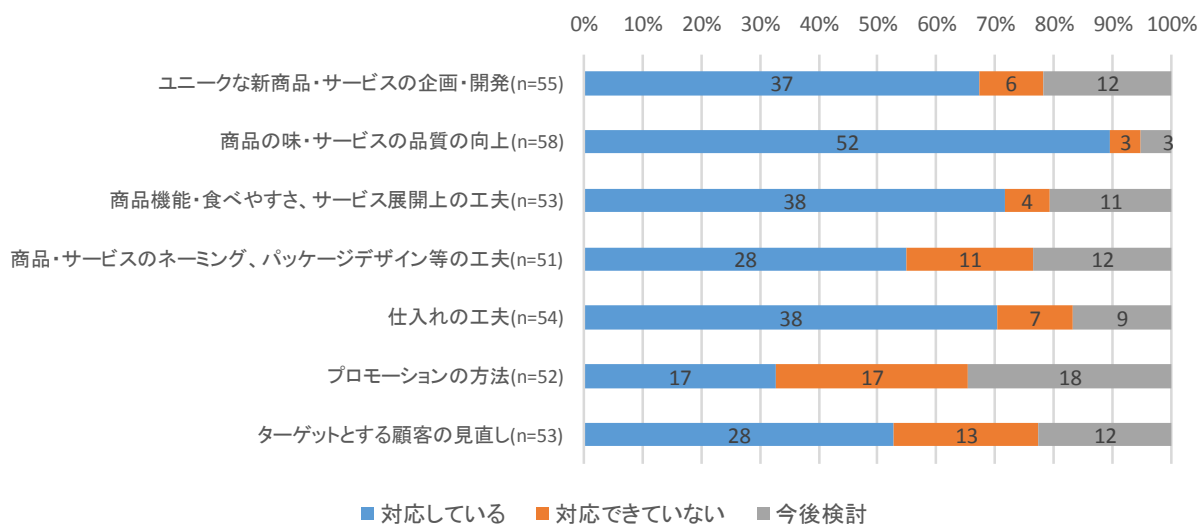
差別化に向けた取組の有無(n=106)



◆具体的な対応状況

前問で差別化に向けた取組みを「行っている」と回答した事業者について、具体的に対応している項目は「商品の味・サービスの品質の向上」が9割程度に達しており最も多くなっている。また「プロモーションの方法」については対応していると回答の事業者は35%となっており、他の項目と比べて取組みが遅れている。

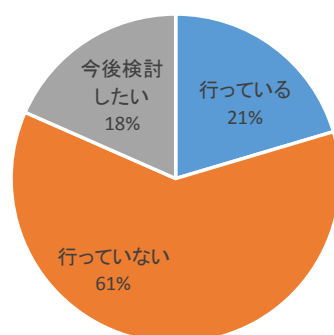
項目ごとの差別化の取組状況



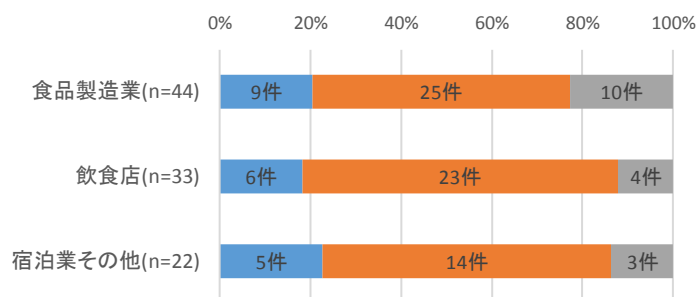
◆海外需要の獲得に向けた具体的な取組の有無

- 全体では「行っている」と回答の企業は21%であるものの、「今後検討したい」が18%となっており全体で約4割程度の企業が海外市場に関心を示している。
- 業種別にみると飲食店が他の業種と比べて「行っていない」と回答する事業者の割合がやや高くなっている。
- 従業員規模別にみると従業員規模が小さくなるにつれて「行っていない」を回答する事業者の割合が高くなり、従業員規模が大きくなるにつれて「今後検討したい」を回答する事業者の割合が高くなる傾向にある。

海外需要獲得に向けた取組の有無(n=103)

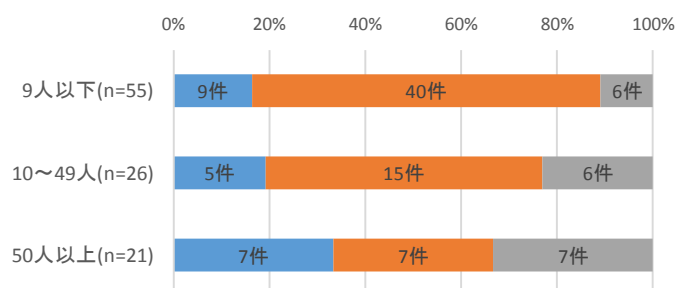


業種別



■ 行っている ■ 行っていない ■ 今後検討したい

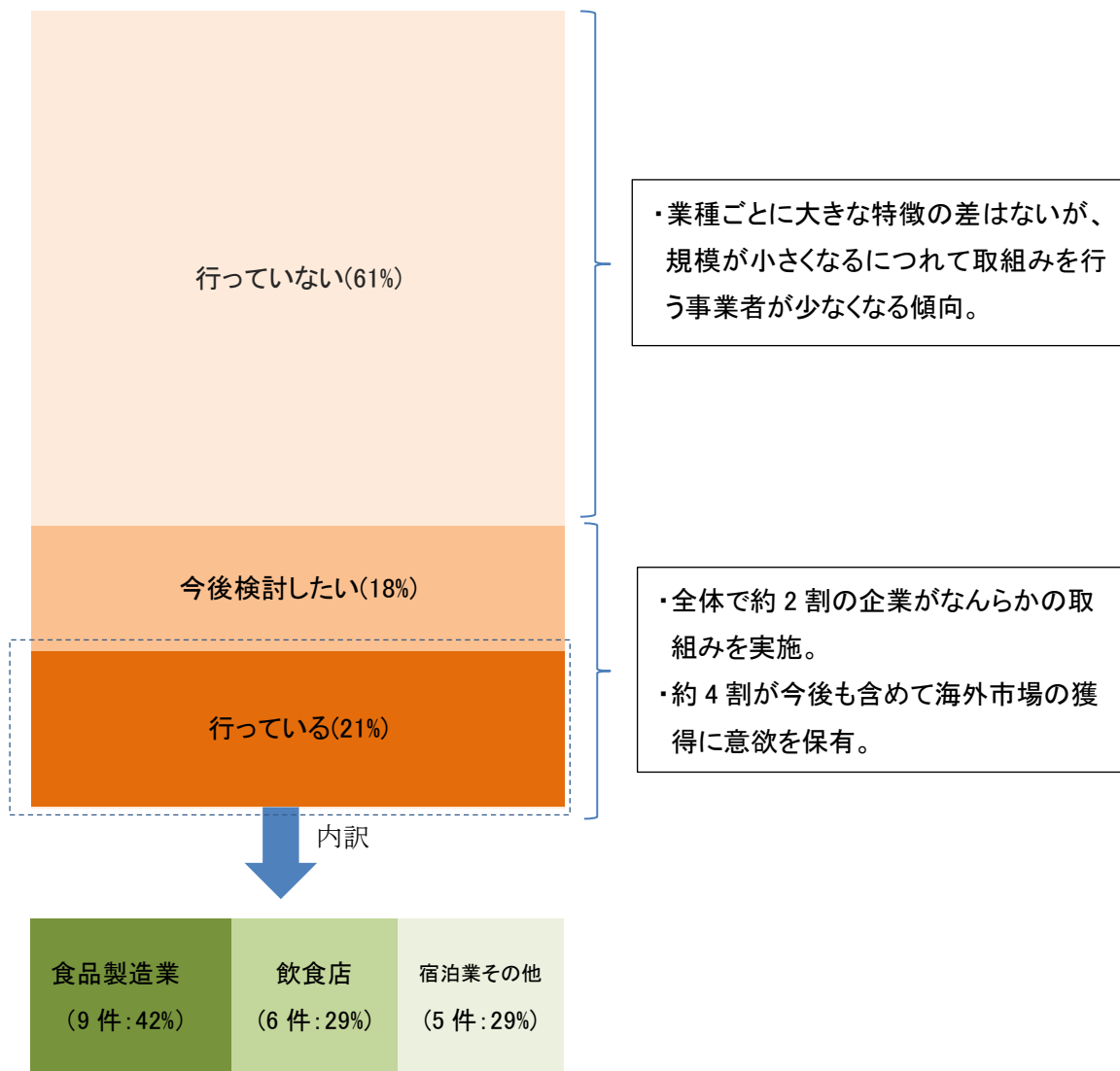
従業員規模別



■ 行っている ■ 行っていない ■ 今後検討したい

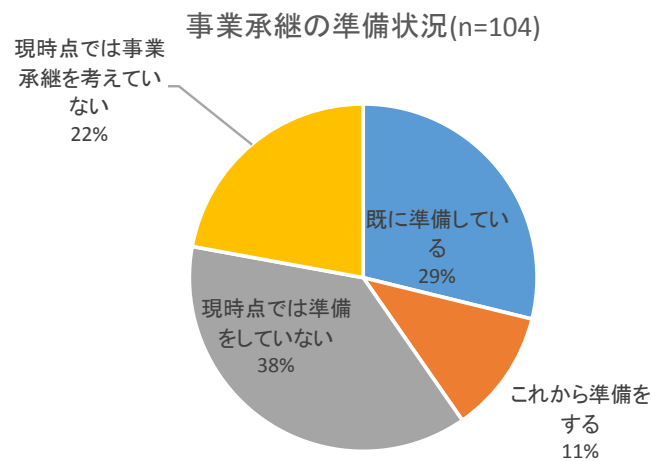
(参考) 海外進出に対する地元企業の意識

海外需要の獲得に向けた取組みに対する回答(103件回答)



◆事業所における事業承継の準備状況

・全体では「現時点では事業継承を考えていない」と回答する事業者が 22%となっており、事業承継を意識・予定している事業者は 8 割近くに達している。既に事業承継を準備している事業者は 29%と全体の約 3 割程度となっている。



2. ヒアリング調査

2.1 実施概要

- ・函館市内の経済団体等 3 事業者を対象にヒアリング調査を実施した。

2.2 結果概要

【経営全般】

- ・近年にかけて水産加工業においては、原料となる「イカ」などの水揚げが大幅に落ちており、一部加工用の対象魚種を変えて対応しているところもあるが、全体的に経営が厳しくパートの削減など生産体制の縮小が進んでいる。
- ・函館地域の昆布漁師の廃業が増えている。これは漁師が高齢化しておりかつ、昆布を陸上で干す作業の負担感が大変大きいことなどが要因となっている。
- ・これまで原材料となる原魚は卸売市場から買って調達していたが、現在加工用のサケについて養殖を通じて確保を目指す取組みが検討されている。
- ・地元の飲食店は近年活況がなく廃業も進んでいるが、一方で函館の有力観光エリアである元町に関しては、若者・函館市への転入者が飲食店を開業する動きもある。

【海外ビジネス】

- ・海外市場に関心を持つ企業は一定数あるが、顔ぶれはここ数年あまり変わらない。
- ・市内の飲食店では、インバウンドの対応を進めているところのごく一部。インバウンド向けのメニューやキャッシュレス決済など、まだ取組み余地は大きい。

【事業承継】

- ・業種を問わず大手は比較的事業承継が進んでいる。一部水産関係では海外企業の資本を受け入れたところもある。
- ・加工部門を売却した事例が地元で存在している。現在、事業が行き詰っている水産加工業者の中には、本音ではできれば他社に買い取ってもらって事業を維持させたいと考えているところも多いのではないかと。
- ・BtoB のビジネスを展開する企業より、BtoC のビジネスを行っている企業の方が経営および事業承継の部分で課題を抱えているところが多い印象。スムーズな事業承継を行うための手法等にかかるノウハウが函館には欠如している。

3. RESAS 調査

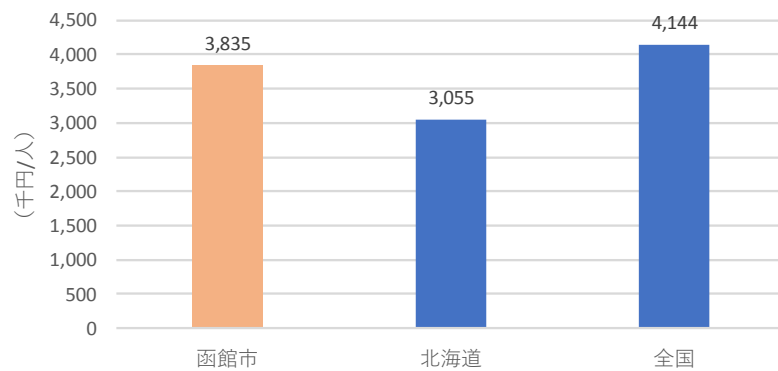
3.1 RESAS 調査

- ・RESAS：リーサス(地域経済分析システム)は、産業構造や人口動態、人の流れなどの官民ビッグデータを集約し、可視化するシステム。

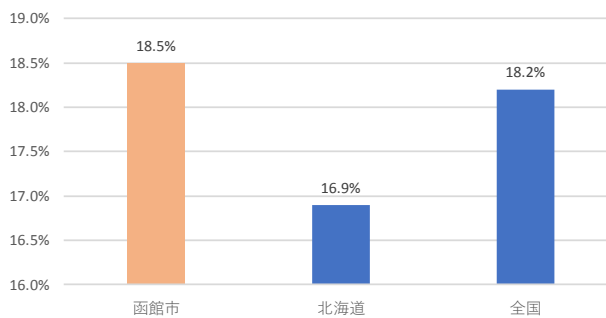
3.2 結果概要

- ・食料品製造業の労働生産性を比較すると全道平均は大きく上回るが全国平均は下回っている。
- ・労働生産性を「付加価値率」と「一人当たり売上高」に分解して比較すると、一人当たり売上高が全国平均より低く、人手を要していることが伺える。

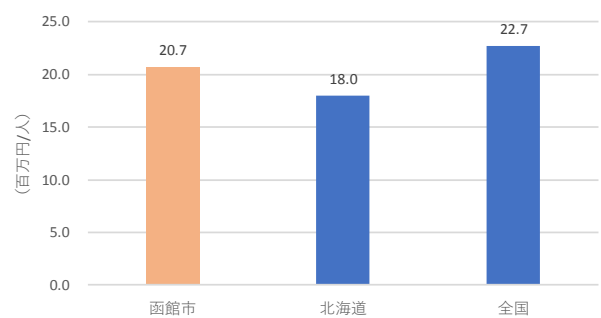
食料品製造業の労働生産性を比較(2012)
(※労働生産性=付加価値額÷従業者数)



食料品製造業の付加価値率 (付加価値額÷売上高)



一人当たり売上高 (売上高÷従業者数)



4. 調査分析結果

4.1 3C 分析結果概要



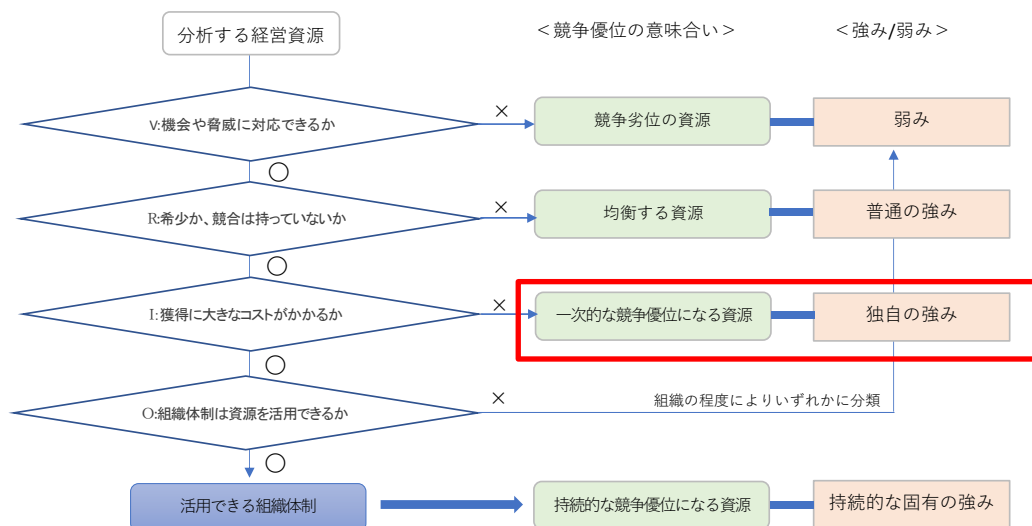
4.2 VRIO 分析結果概要

- ・函館市の食産業の資源は多様であるが、企業活動の要である「技術力」「マーケティング力」および函館市の食産業全体を支える「ブランド」を取り上げて考察した。

【技術力】

- ・函館市の食産業はアンケート結果やヒアリング等から、新商品・サービスを開発することに強みを認識する事業者が多く、また大学や公設試験研究機関など開発を支える技術サポートも充実していることから、機会や脅威に対応できる経済価値は有しているものと考えられる。
- ・また、希少性の面についても、水産加工については基幹産業の水産業とともに発展した歴史を持ち、また地域の大学や公設試験研究機関も食品加工、とりわけ水産加工に関する面では研究実績も豊富で高い技術基盤を有すると考えられる。
- ・模倣可能性については、大学や公設試験研究機関の研究レベルは模倣が困難であると考えられるものの、個々の事業者のレベルでは味・クオリティなどの面では模倣の障壁は高くないと考えられる。
- ・このことから、函館市の食産業の技術力については、下記のとおり競争優位の意味合いでは「一次的な競争優位」「強みでは独自の強み」と考えられる。
- ・従って今後は、地域における研究開発のレベルを高めることに加え、新しい技術を活かしたモノづくり・メニュー開発や知的財産権を活かした企業活動等を進めることにより、模倣のハードルを高めることが求められる。

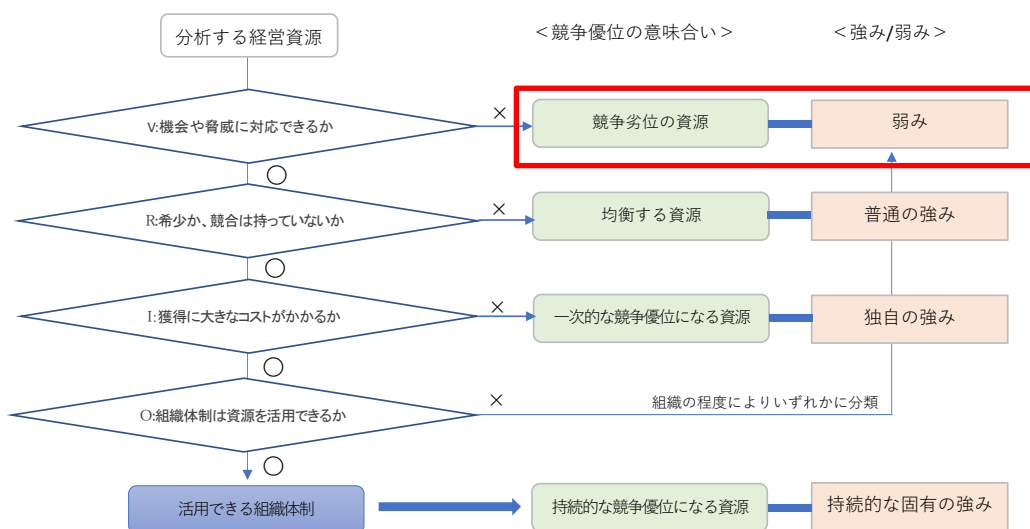
函館市の食産業の資源（技術力）の評価



【マーケティング力】

- ・アンケート調査やヒアリング調査からは、一部の事業者で市場ニーズを捉えた商品・サービスの開発や販売 PR 等が行われているものの、「商品・サービスのネーミング、パッケージデザイン」に取り組む事業者が少ないこと、また「顧客ニーズや業界トレンドなど情報収集力」を得意としない事業者が多数存在していることなどから、函館市の食産業はマーケティング力に課題を抱えていると考えられる。
- ・このことから、機会・脅威に対応できるマーケティング力は不十分であり、函館市の食産業のマーケティング力については、下記の通り競争優位の意味合いでは「競争劣位」であり「弱み」と捉える必要がある。
- ・従って今後は、函館市の食産業のマーケティング力の向上に向け、個々の事業者のスキルアップや産業支援機関等を通じた顧客ニーズや業界トレンドの発信強化がまず必要と考えられる。

函館市の食産業の資源（マーケティング力）の評価



【ブランド力】

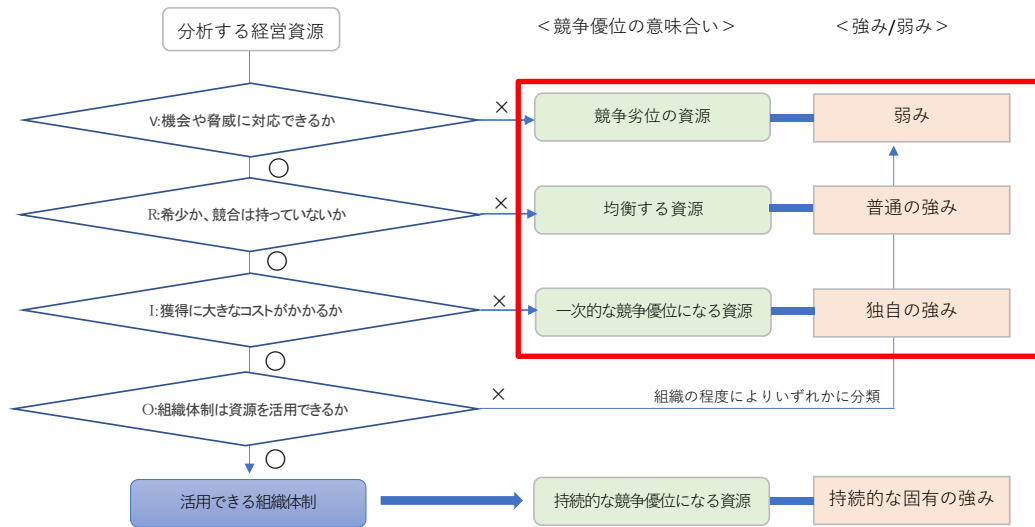
- ・ここで捉える「ブランド力」は個々の事業者のブランド力に加えて、函館そのものの「ブランド力」を含んで考える。
- ・個々の事業者のブランド力については、アンケート調査からは自社の強みとして「顧客・業界におけるブランド力」を回答する事業者が多いこと、またヒアリング調査からは函館は‘函館’‘食’の良好なイメージを背景にM&Aの成約率が高いことが確認されたこと、また2018年に㈱NTTデータ経営研究所が行った調査からは、函館市は「食」「宿泊」に関してトップクラスのブランド力を有していることが明らかとなっており、函館市の食産業は、経済価値を有しかつ希少価値もあり模倣コストも高い、優れたブランド力を有していると考えられる。

順位	自然環境、都市環境に関するブランド力・要因	生活利便性・ヘルスケアに関するブランド力・要因	アミューズメント・歴史・教育に関するブランド力・要因	食に関するブランド力・要因	ものづくりに関するブランド力・要因	宿泊に関するブランド力・要因	人的な関係性・地域への愛着に関する要因
1位	札幌市	札幌市	京都市	札幌市	京都市	函館市	札幌市
2位	函館市	函館市	那覇市	函館市	那覇市	那覇市	函館市
3位	那覇市	小樽市	函館市	小樽市	金沢市	札幌市	京都市
4位	小樽市	京都市	札幌市	那覇市	函館市	京都市	那覇市
5位	京都市	新宿区	小樽市	旭川市	小樽市	石垣市	小樽市
6位	石垣市	中央区	金沢市	釧路市	札幌市	小樽市	石垣市
7位	釧路市	千代田区	大阪市	富良野市	石垣市	新宿区	新宿区
8位	旭川市	港区	石垣市	美瑛町	宇治市	竹富町	大阪市
9位	富良野市	渋谷区	宇治市	金沢市	高山市	中央区	竹富町
10位	竹富町	那覇市	長崎市	石垣市	釧路市	千代田区	千代田区

出所：㈱NTTデータ経営研究所発表資料(2018年12月)より作成

- ・しかしながら、組織体制の面から評価すると、ヒアリング調査からは函館市の食産業のブランド力を、地域が十分戦略的に活用できていない状況が確認されている。
- ・このことから、組織体制の面では課題が残っており、函館市の食産業のブランド力については、下記の通り競争優位の意味合いでは「競争劣位～一時的な競争優位とばらつきがあり」であり「強みのレベルは限定的」と考えられる。
- ・従って今後は、個々の事業者はもちろん、地域が函館のブランド力をより戦略的に活用するための方策を講じる必要があると考えられる。

函館市の食産業の資源（ブランド力）の評価



【総括】

- ・以上、函館市の食産業の資源（「技術力」「マーケティング力」「ブランド力」）についてVRIO分析を用いた結果を総括すると、以下のように整理される。

（技術力）

- ✓ 生産されている商品・メニューは一定のレベルに達している

（マーケティング力）

- ✓ デザインやネーミングに課題を持つ事業者が多い
- ✓ 顧客ニーズや業界トレンドなどの情報収集力を不得手とする事業者が多い

（ブランド力）

- ✓ 函館のブランド力を地域全体として戦略的に活用できていない

- ・このことから、「技術力」「マーケティング力」「ブランド力」それぞれの強化に向けた対応に加え、函館市が総合的なプロモーションを行うことが必要であると考えられる。

第4章 海外市場調査

第1節 調査の考え方

1 調査の考え方

- ・我が国ではこれまで北海道も含めて、地理的にも比較的近接していることから、アジア諸国・地域を中心に主に小売店・飲食店を中心に商流構築に向けた取り組みが進められてきたが、既に小売店・飲食店を対象にしたビジネスは全体に成熟している。
- ・一方でアジア諸国・地域では、日本に比べて比較的安価な労働力や原材料等の調達が可能であり、食品製造業の進出が早くから進められ、現地の市場のみならず第3国への輸出なども盛んに行われており、現地企業とのアライアンスあるいは現地進出も視野に入れた輸出ビジネスも今後検討が必要と考えられる。
- ・また、今後海外需要の獲得を目指す上では、これまで取組みがアジア諸国・地域と比べて積極的に行われてこなかった市場にも着眼する必要があると考えられる。
- ・本調査においては、このようにアジア諸国・地域における新規ビジネス（「生産・加工協力体制の構築」、「現地進出」）の視点、アジア諸国・地域以外の市場における需要の獲得（商品輸出）の視点を重視し可能性検討に向けた情報収集を行う。

2 調査対象国の考え方

(1) アジア諸国・地域における調査対象国

- ・同市場においては、新規に商品を小売店や飲食店に売り込む形態ではなく、現地企業とのアライアンスあるいは現地進出によるビジネス可能性を検討する。
- ・同市場に位置づけられる「タイ」「ベトナム」などは、既に日本企業の進出も進んでおり、現地国のみならず第3国への輸出も進んでいる。
- ・現地企業とのアライアンス、現地進出などは政治・経済の安定度、商慣行の類似性などビジネス上のリスクを考慮する必要があるが、タイにおいては日系企業の進出も多く、アジア諸国・地域においては、比較的ビジネスを検討しやすい市場と認識されていることから、本事業では調査対象国をタイに設定した検討を行う。

(2) その他地域

- ・「1. 函館市の食産業に係る各マクロ環境要因」にて整理したように、我が国では直近ではEUやアメリカなど既に多くの国とFTA、EPA等の協定を結んでおり、今後一層貿易が拡大することが予測される。
- ・今後販路開拓を目指すべき新興市場を検討するうえで、FTAやEPAなどの協定の締結はおよび市場規模、経済力などは重要要素と考えられる。アメリカおよびEUは市場規模

も大きくまた経済的にも発展していることから、今後市場開拓検討の重要性も高いと考えられる。

図表 調査対象国の考え方

対象市場	主な特徴	需要獲得の考え方
アジア諸国・地域	輸出の取組が盛んであるが競争が激しい 例) 香港、シンガポール、台湾、タイなど	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで取り扱ってこなかった函館ならではの商品を生込む ・これまでの売り先と異なる業態に売込む ⇒現地メーカーとの生産・加工協力、現地進出含む
その他地域	まだ輸出の取組が進んでおらず、競争は少ないものの、現地市場情報や輸出制度、パートナーなどの情報収集が必要 例) 中東、EU、アメリカなど	<ul style="list-style-type: none"> ・函館（北海道）の食材を探している買い手を確保 ・客先のニーズに応じてこれまでになかった商材を開発し売込む

- ・このように本調査事業では、主に「生産加工協力」「現地進出」の観点から「タイ」を対象国に設定し、また商品の輸出先として、「EU」および「アメリカ（西海岸マーケット）」を対象に、日本食品の流通状況、ニーズ、販路開拓に当たってのポイントなどを調査する。

図表 対象市場における視点

市場の考え方	視点	調査対象国
アジア諸国・地域	これまで小売店・飲食店などを対象に最終商品の売込みを目指す動きが多かったが、タイは食料品製造業も多く「原料」「半製品」などを輸出し現地で最終加工、あるいは現地への工場進出などを通じて現地市場あるいは第3国への輸出のモデルを本事業では検討する。	タイ
その他地域	アジア諸国・地域以外の地域についてはこれまであまり北海道商品の売込みを積極的に行ってこなかったが、経済連携協定の動き等を考慮し今後の市場開拓の可能性を探るため、日本（北海道）食品の流通実態・ニーズ調査等を実施する。	EU、アメリカ

第2節 調査結果

1 タイ市場に関する調査結果

- ・タイでは北海道産の食品のブランド力が高く、商品・メニューにおいて「北海道産」を謳えるものを取扱いたいというニーズが存在しており、原料やレシピなどにおいて北海道とのかかわりが主張できるものであれば、積極的に取り入れたい企業が多いようだ。ただし、明確に付加価値が提案できないと、ただ高いだけの商品に終わる可能性がある。
- ・「函館」はまだタイでは浸透していないので、「北海道産」もしくは「北海道」と「函館」を組み合わせた「北海道・函館」を全面的に出した販売促進が効果があると考えられる。
- ・北海道産として提案しやすい商品ジャンルは「水産品・水産加工品」「スイーツ」「調味料」などであり、函館市の食産業の業種特性からも比較的親和性が高いと考えられる。
- ・日本産の食品を購入できる層は限られるので、ターゲティングと対象マーケットのリサーチが不可欠。また現地食ニーズにあわせるため、味付けのアレンジも検討が必要。
- ・ニーズがあっても、使用原材料の面で輸出ができないものも多いことから、タイ市場の開拓を目指すのであれば、レシピの見直しも検討が必要。
- ・また、タイでは多種多様な食品加工が可能であり、北海道でパッキング・加工されたものを輸出すると価格が合わなくなるので、「半製品状態」のものを輸出し、タイで加工（セントラルキッチン含む）し小売・飲食チェーンに向けて売り込むのも効果的と考えられる。例えば、「焼き魚や煮魚、刺身のパック商品」を想定すると、函館市内の工場の下処理を施した水産品をタイへ輸出し、タイ国内で加熱もしくはカットの上、パッキングしてタイ国内で販売もしくは第3国へ輸出するモデルが考えられる。
- ・タイでは製造ノウハウの提供、現地進出において「外国人事業法」という、現地中小企業を保護する目的で制定された法律が存在しており、同法に乗っ取った展開が不可欠となる。
- ・商品は複雑なフレーバーを加えずにシンプルにすると良い。パッケージもわかりやすいものが好まれ、ストーリーはキャッチの後ろに隠れる方が良い。

2 EU市場・アメリカ市場に関する調査

2.1 EU市場、アメリカ市場の考え方

- ・両市場を比較すると、例えばEUにおいては水産物を輸出するためには、EU-HACCPの認定を受ける必要があるが、現状、北海道内で認定を受けている施設は「ホタテ」「サケ」のみであり、函館市の主要魚種は対象となっていない。また、対米HACCPと比べて対EU-HACCPは認定を受けるためのハードルが高くなっており、また函館で比較的素地があると考えられる菓子類においても、国内卵を利用した商品の輸出が制限されており、EU市場に向けて投入できる商品が極めて限定されている状況である。

図表 対米輸出、対EU輸出における基準等

	HACCP基準	HACCP導入	モニタリング	衛生証明書
対米輸出	基本的に加工施設が対象	必須（認定）	輸出先の要求があればモニタリング記録を開示	必要なし
対EU輸出	水産物の場合、漁船・養殖場・加工施設など生産・加工・流通に至るまでが対象となるなど対象範囲が広い	必須（認定） ※各国の法律で規定	輸出時に毎回、EU指令に基づくモニタリング検査が必要。	輸出の都度必要

- ・アメリカ市場はEU市場と比べて、食品の輸入規制のハードルが低く、また日本産（西海岸側などアジア系の人種が多く居住する地域によっては北海道産も含めて）の食品のブランド力もあること、アジア系住民が多く、日本食の購買層が期待できたり、日系の小売店のほかアジア系の小売店の協力も比較的得られやすいことなどから、当面ターゲットとする市場としてはEUと比べてアメリカの方が妥当であると考えられる。

2.2 EU調査結果

- ・EU3カ国（フランス、オランダ、ベルギー）の中では、フランスとベルギーは食にこだわる「美食の国」、オランダは食に対するこだわりが少ない国といえる。
- ・フランスに隣接するベルギーでは、フランス料理の影響を強く受けている。
- ・日常の食事は3カ国ともに簡単なメニューで済ませることが多い。
- ・フランスでは、週末に親族や友人を呼んで、フルコース料理を振る舞うことがある。
- ・日本食の浸透度合いは、現地の日本人の数に比例しており、パリ都市圏では1,600軒の日本食レストランがある（ただし、その9割は日本人以外の経営）。
- ・日本食材を取り扱う商店もパリが最も多く、調味料やインスタント食品などを中心に幅広い商品を扱っている。
- ・食品の輸出においては「肉類（エキス含む）」「乳製品・卵・魚介類のいずれかを50%以

上含む」「乳製品を含み、かつ乳製品の使用割合は 50%未満であるが安定していない」食品の場合、次の 4 要件が必要となるなどハードルが高い。

- ✓ 動物性原材料は第 3 国リスト掲載国でかつ EU-HACCP 認定工場での加工
- ✓ 混合食品の第 3 国リスト掲載国での生産
- ✓ 混合食品の衛生証明書の添付
- ✓ 輸入手続き時に動物検疫

2.3 アメリカ（西海岸）の調査結果

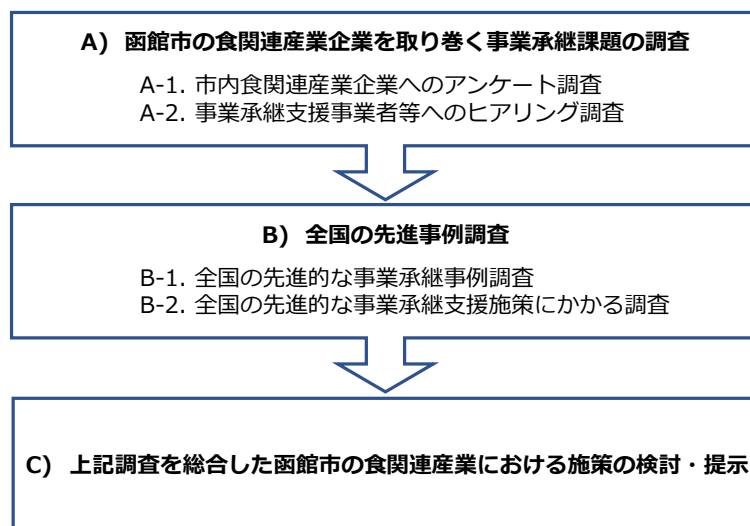
- ・アメリカ西海岸はアメリカ市場の玄関口であり、かつアジア系住民も多く北海道の知名度も他地域より高い。
- ・ターゲットは日本人を含むアジア系住民であり、そこからローカルアメリカ人に広めていく戦略が妥当⇒日系商流でまずは販売プロモーション
- ・価格には基本的にシビア。日本食品へのニーズは高いが、海外産・米国内生産の商品も増えており、差別化できる商品でなければ訴求しにくい。
- ・また使用原料で制約もあり、アメリカ仕様の商品を製造しなければならないケースも発生。
- ・函館産の商品では、菓子類・水産資源（ハマチなど）は可能性あり。
- ・売り込みにあたっては「北海道函館」という形で地名も含めて PR するとよいと考えられる

第5章 事業承継および後継者不足対策の検討

第1節 調査の流れと調査分析方法

- ・事業承継および後継者不足対策調査は、大きく A) 函館市の食関連産業企業を取り巻く事業承継課題の調査、B) 全国の先進事例調査、C) それらの結果から導き出される函館市の食関連産業における施策の検討・提示の3段階の調査を実施した。

■事業承継および後継者不足対策調査の流れ



- ・具体的な A)、B) にかかる調査の概要は以下の通り。

No.	調査名	概要
A-1.	市内食関連産業企業へのアンケート調査	※先述のアンケート調査を実施
A-2.	事業承継支援事業者等へのヒアリング調査	以下に対し、ヒアリング調査を実施 1. 北海道事業引継ぎ支援センター（札幌商工会議所内） 2. 株式会社北洋銀行 3. 公益財団法人北海道中小企業総合支援センター
B-1.	全国の先進的な事業承継事例調査	※文献調査
B-2.	全国の先進的な事業承継支援施策にかかる調査	同上

第2節 調査分析結果概要

- ・親族内承継、役員・従業員承継、社外への引継ぎ（M&A等）の3つの事業承継の類型ごとに、函館市内の食関連産業事業者を取り巻く状況、課題と必要とみられる打ち手を整理した。

図表 事業承継の類型ごとの特徴

類型		状況と課題	課題に対する打ち手
①親族内承継		(ア) 後継者の資質、能力の不足 (イ) 事業を引き継ぐ際の相続税、贈与税等の負担	(ア) 後継者向けの早期教育 (イ) 税制優遇措置
②親族外承継	②-1 従業員承継	(ウ) 借入金の個人保証 (エ) 自社株式の買取り、事業用資産の買取資金の用意 (いずれも②-2 社外への引継ぎにも共通)	(ウ) 「代替的な融資手法」への移行 (エ) ファンド等の資金調達手段の拡充
	②-2 社外への引継ぎ（M&A等）	(中～大規模事業者) (オ) 特に課題なし（M&A 支援プレーヤー多数、成約率高、市内事業者は買い気、のれん価値も高）	(オ) 不要
		(小規模事業者) (カ) 公的な支援機関が存在するも、支援機能を超える相談あり、承継にかかるコスト低減のための地場の土業者の不足 (キ) M&A、公的支援サービスへの低い認知、理解	(カ) 公的な支援機関と連携可能な地場の土業者の拡充 (キ) M&A、公的支援サービスのさらなる普及啓発

- ・親族内承継における課題は、(ア)後継者の資質、能力の不足と(イ)事業を引き継ぐ際の相続税、贈与税等の負担が主に挙げられる。前者については「2.1 親族内承継にかかる参考事例」において詳しく触れるが、後継者が、これまでに先代が積み上げてきた家業の経営資源をうまく活用し、新たな事業の開発・展開を進めることを支援、促進する教育プラットフォームなどのサービスが生まれてきている。後者については既に2008年に開始された事業承継税制をはじめ、中小企業、個人事業主向けの優遇施策が拡充されつつある。2018年には納税猶予の対象となる非上場株式等の制限（総株式数の3分の2まで）の撤廃や、納税猶予割合の引上げ（80%から100%）等がされた特例措置が創設¹、2019年には個人版事業承継税制も創設されている²。
- ・親族外承継のうち、従業員承継における課題は、(ウ)借入金の個人保証、(エ)自社株式の買取り、事業用資産の買取資金の用意が主に挙げられる。前者については、平成26年に策定された「経営者保証に関するガイドライン³」、令和元年に策定された「事業承

¹ <https://www.nta.go.jp/publication/pamph/jigyoshokei/houjin.htm>

² <https://www.nta.go.jp/publication/pamph/jigyoshokei/kojin.htm>

³ <https://hosho.go.jp/pdf/guideline.pdf>

継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則⁴などにみられる通り、円滑な事業承継を目指し、個人保証に依存しない融資の一層の実現に向けた取組みが既に進められている。後者については「2.2 従業員承継にかかる参考事例」において詳しく触れるが、承継にかかる資金を調達するため手段であるファンドの中にも小規模事業者向けの公的なものが生まれてきている。

- ・親族外承継のうち、社外への引継ぎ（M&A等）における課題は、（カ）公的な支援機関の支援機能の上限、承継にかかるコスト低減に有効な地場の士業者の不足、（キ）M&A、公的支援サービスへの低い認知、理解が主に挙げられる。前者についてはいずれも自治体と民間M&A事業者との連携の取組が生まれてきており、「2.3 社外への引継ぎ（M&A等）にかかる参考事例」において紹介したい。後者については、事業承継引継ぎ支援センターなどがその役割を担っており、既に金融機関と連携した普及啓発セミナー等を多数行っているため、自治体との密な連携によるさらなる普及啓発の推進が望まれる。

⁴ <https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/news/news311224.pdf>

第6章 まとめ

第1節 函館市食の産業化の推進に向けた全体方向

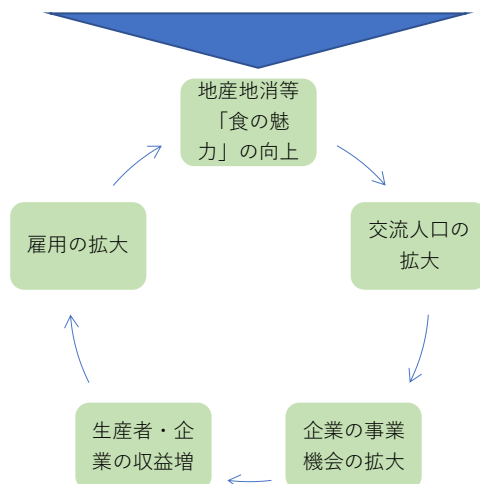
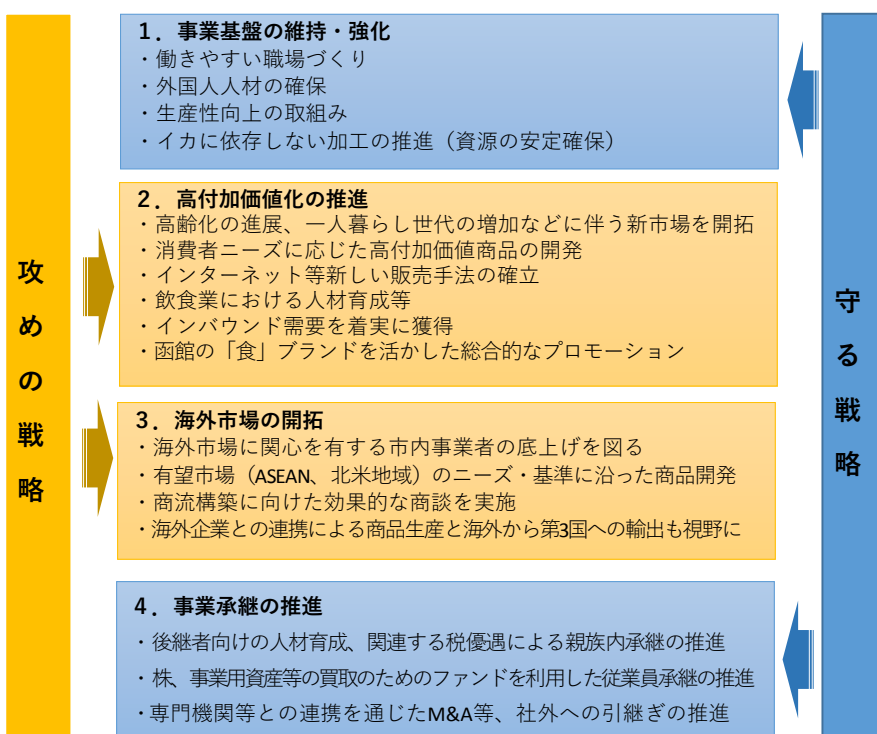
1 食の産業化の推進に向けた基本戦略

- ・ 調査結果を踏まえた函館市食の産業化の推進に向けた全体方向は次ページの通りである。
- ・ 今後、食の産業化の推進に向け函館市に期待される対応として、「環境変化に伴い新市場へ進出する」「顧客ニーズに応じた高付加価値な商品を開発する」「海外市場へ目を向け外貨を獲得する」など「攻める」「稼ぐ」ための戦略と、「事業基盤を固める」「事業をしっかりと維持・継続させる」といった函館市の食産業を「守る」ための戦略の大きく2つの基本戦略を同時並行で進めていくことが必要と考えられる。

函館市の食の産業化の推進に向けた全体方向



食の産業化の推進に向けた全体方向



第2節 事業基盤の維持・強化

◆事業基盤の維持・強化に向けた対策

(1) 職場環境の改善

- ・人手不足の対策としては、企業が既存の職員を維持し、さらに新規採用を円滑に行える職場環境を整えることが必要と考えられる。具体的には、加工施設、厨房、事務所等の設備の具備、就業規則の見直しや職員が納得できる賃金体系や人事考課等の検討等が重要と考えられる。
- ・これらは本来、企業の自助努力によるものであるが、中小・零細企業が多いという特性を踏まえれば、このような改善に係るノウハウや資金の不足を補完するものとして、設備更新やコンサルティング経費の一部補助等の支援の検討が重要と考えられる。

(2) 外国人材受入の推進

- ・人口減少下における人手不足対策の方途の一つとして、外国人材の活用があげられる。外国人材の活用に向けては、外国人材の受入機関の充実に加えて、言語や文化・習慣が異なる外国人材を円滑に受け入れ、かつ、効果的に活用するためのノウハウを企業が具備することが重要である。
- ・このため、外国人材を活用する企業については、外国人材を受け入れる職場環境づくりや、外国人材の適性を踏まえた業務の選択・指導等を担う職員の育成に係る支援が重要と考えられる。

(3) 生産性の向上

- ・食産業は参入企業が多く、また、特許等の知的財産権で保護され難い（類似商品・サービスが生まれやすい）等の特性から、価格競争に陥りやすい産業である。このため、低価格競争に対応できる体制づくり、さらには、新しい製品やサービスを生み出すための資金を捻出する取組が重要となる。また、人手不足が深刻化する中では、人手に依存しない生産・事業体制の構築も必要となる。
- ・このため、工場のスマートファクトリー化等による生産性の向上、加工工程の機械化、食品加工ロボットの導入、飲食業の現場での効率的なオペレーション体制の構築の推進等が重要と考えられる。
- ・このような新しい手法やノウハウの導入には、専門的知識が必要とされることから、企業において知識やノウハウが不足する場合には、企業内部人材の育成や専門家の紹介等に係る支援が必要と考えられる。また、このような企業活動を促し先導する取組については、設備導入やノウハウ取得に係る資金の一部補助等の支援の検討が必要と考えられる。

(4) 業態転換の推進

- ・函館市におけるイカ等の漁業生産高の激減、海外を含めた市外からの調達価格の高騰は、イカを主原料としている市内の多くの水産加工業やイカ料理を特徴としている飲食業等にとって、商品や料理メニューの消滅や競争力の低下、さらには事業活動自体の消滅に至るほど影響が大きい。
- ・海外を含めたイカの漁獲高の増加や価格低下の見通しがたたない状況を踏まえれば、これらの企業の事業活動の継続には、イカを使用した商品やサービスに依存しない業態への転換が迫られている状況といえる。
- ・原料が異なれば商品開発ノウハウ、加工技術・設備も異なることから、業態転換においては、これらのノウハウや技術・設備を企業が新たに具備することが必要となる。
- ・このため、安定的に調達可能な原料を活用した新商品の開発ノウハウや加工技術に係る人材育成支援や、魚種変更に必要な加工設備資金の一部補助等の支援が重要と考えられる。

(5) 函館市の食産業における水産資源の安定的確保に向けた取組

- ・海に囲まれた港町である函館市の食産業は、水産加工業や魚介メニューを提供する飲食業の英知によって発展しており、消費者には“魚介といえば函館”という地域ブランドが形成されている。一朝一夕に形成されるものではない地域ブランドは、函館市の食産業の競争力を下支えする重要な役割を担っている。したがって、食産業の振興において水産資源の活用は将来的にも重要なキーワードである。
- ・しかし、近年のイカの漁業生産高の激減、原料価格の高騰にみられるように、自然界における水産資源の供給量はコントロールが困難である。また、コンブの養殖漁業では乾燥工程における人手不足が生産量の確保に影響を与えている。
- ・このため、函館市の食産業における水産資源の安定的確保に向けて、養殖業の育成や、コンブの乾燥工程を水産加工業が担う等の漁工連携の仕組みの構築に向けた支援が重要になると考えられる。

第3節 高付加価値化の推進

◆函館市の食産業の高付加価値化に向けた対応

(1) 拡大する市場を対象とした商品等の開発

- ・高齢者向けの食品や中食市場が今後一層拡大することが予想されることから、高齢者向け商品や、おひとり様向け等の商品やメニューの開発に向けた取組が今後重要になると考えられる。
- ・アンケート調査でも自社の既存の事業を核にした多角化を目指したいとする企業が多かったことから、例えば企業の商品・メニュー開発にかかる経費の補助や技術支援機関の紹介、試作品のテストマーケティングなどの支援が期待される。

(2) 高付加価値商品の開発

- ・コモディティ化の進展に伴う「コト消費」の志向性に対応した、商品企画・開発力、プロモーション手法の向上などを目的に、専門家を講師とした人材育成研修の実施が期待される。
- ・しばしば商品・デザイン開発は「プロダクトアウト（顧客のニーズよりも、製造業者がいいと思うものを作るという考え方）」の発想から脱却できずに、仕上がった商品・デザインがマーケットで受け入れられないことがある。函館市ではデザイン産業の振興に取り組んでいることから、例えば首都圏・札幌圏などで百貨店・食品スーパー・専門店などのバイヤーとデザイナー、そして自社商品の高付加価値化を目指す食品メーカー3者が一体となった「商品リメイク」を実践的に行うことで、「マーケットイン（顧客の声を聞いた商品開発をする考え方）」の視点に基づくデザイン・モノづくりが可能になると考えられる。
- ・さらに、リメイクした商品については、テストマーケティングを通じて顧客の反応を確かめさらに次のリメイクを行うことで、マーケットに支持される商品の開発につながることを期待できる。

(3) インターネット等を活用した販売の検討

- ・小売店舗を使わない販売も近年増えている。例えば自社で新設もしくは函館市内で展開されている地域の通販サイト等を効果的に活用した商品販売を効果的に進めるための商品開発支援、テストマーケティング、専門家による研修事業なども検討するべきと考えられる。

(4) 調理人材の育成

- ・海鮮料理、洋食、ラーメン等の函館市の歴史文化に根付いた食（料理）は、函館市のブランドを形成する重要な要素となっており、観光客の誘引、さらには、函館ならではの食の体験を通じた観光客の満足度の向上に寄与している。
- ・北海道新幹線札幌延伸による交流人口の増加、海外観光客の増加は、函館市の飲食業の需要増加をもたらすと期待されている。しかし、個人事業者・零細事業者が多い飲食業の特性を踏まえると、人手不足の深刻化は事業の根幹を担う調理人材の不足をもたらし、従来あった函館の味の低下や消滅、新たな担い手の出現の鈍化等により、需要増の機会を十分に享受できなくなることが将来的に懸念される。
- ・このため、函館市の食ブランドの維持・強化に向けては、飲食業の次世代を担う調理人材の育成に係る支援や市内の調理人材が切磋琢磨する場の創出等、調理人材の量的・質的向上を図る取組みが重要と考えられる。

(5) 函館市の魅力ある食資源を活かした取組の推進

- ・北海道新幹線札幌延伸による交流人口の増加は、函館市の飲食業の需要拡大をもたらすと期待されている。しかし、魅力的な食の提供が不十分であれば、その効果を十分に享受できない恐れがある。
- ・このため、函館市の食資源を最大限に活かす活動として、上記 2.4 に示した調理人材の育成に加えて、飲食業等における地産地消の推進、市内飲食店のアピールの場となるイベントの継続的開催、市内の飲食業者の参画による新たな観光食メニューの開発支援や地域の特徴的な食材と腕利きシェフといったストーリー性のある飲食店を増やすことも重要と考えられる。

(6) 外国人観光客の獲得

- ・現状、函館市を訪れるインバウンド客の需要を十分取込めていないと考えられることから、外国人観光客向けの土産品や飲食メニューの開発（レシピ開発、ハラル・ビーガン対応等）、外国人にアプローチするためのプロモーション手法（WEB、SNS、外国語による必要最低限のコミュニケーション手法等）を学ぶための研修事業の実施が期待される。
- ・また、外国人観光客向けのレシピ開発に向け、例えばターゲットとする国の食文化を理

解するため、現地視察や現地のシェフとの交流事業の実施も有効であると考えられる。

(7) 函館市による総合的なプロモーションの実施

- ・函館市の食産業は技術的な基盤はしっかりしており、個々の事業者の商品・メニュー等の開発力は優れているものの、デザイン・ネーミング等に課題を有しており効果的な販売プロモーションを実践できていない状況が調査結果から推察される。
- ・また、函館市は「食」のブランド力は全国でもトップクラスであるものの、そのブランド力を地域全体として戦略的に活用できていない状況と考えられることから、地域の優れた商品・メニューを函館のブランドを効果的に活用しながら総合的に発信するなど、函館市による総合的なプロモーションも重要と考えられる。

第4節 海外市場の開拓

◆函館市の食産業の海外市場の開拓に向けた対策

(1) 今後展開すべき対象市場の考え方

- ・調査結果からは、食品メーカー間の連携による、新しいビジネスモデルの構築を通じた海外展開可能性が見込める「タイ」を中心とした ASEAN 地域の開拓、また FTA が締結されたアメリカを含む北米市場が、今後、海外ビジネスを展開していく上で注力すべき対象市場と考えられる。
- ・ASEAN は函館市との関係では、これまでシンガポールやタイなどに最終商品の輸出促進に向けた取組が行われてきたが、今後は TPP 等による自由貿易の動きも急速であり有望市場として位置づけられる。また、とりわけタイは食品製造業が集積しており、また親日国でかつ北海道ブランドが強いことなどから、現地メーカーとの連携を通じたタイ市場の開拓および、タイを拠点とした ASEAN 経済共同体への輸出などが期待できる。
- ・またアメリカ、カナダの北米市場については、アメリカが日本と FTA を締結したことから函館市の食産業の輸出が期待されること、EU と比べて輸出のハードルが低いことなどから今後展開すべき対象市場の一つと考えられる。
- ・カナダについては、日本からの距離は比較的遠いものの、所得も高く、日本食の認知度も高いことから、アメリカ同様に函館から輸出を拡大することが可能と考えられる。
- ・カナダは、アジア系の人口が増えてきており（都市によっては半分程度がアジア系の場合もある）、アジア系の小売などへの販路拡大・函館の食材の紹介を進め、函館産の商品の裾野を広げていくことが期待される。カナダは、商流がアメリカと一体となっているケースも多く、NAFTA 圏内のアメリカからカナダへの再輸出も多いことから、カナダへの輸出促進のプロモーションは、アメリカ向けのプロモーションと連動して取り組んでいくことが効果的であると考えられる。
- ・なおアメリカについては、北海道が現地の小売業者である MITSUWA と連携し、北海道産食品の販売プロモーションを展開しており、こうした取組みへの積極的な参画も期待される。

(2) 海外市場の開拓に意欲的な事業者の底上げ

- ・函館市の食産業の振興を目指すうえで、高付加価値化とともに海外市場に目を向ける企業を増やすことが必要と考えられる。
- ・アンケート調査では約 6 割の企業が、海外ビジネスに消極的な回答となっているが、この多くは海外ビジネスを身近に感じていないことが考えられる。
- ・このため、海外ビジネスの必要性や意義、海外ビジネスを行うことによりもたらされる効果、成功事例などを学び海外ビジネスを少しでも身近に感じてもらうためのセミナーの開催や、企業の海外進出意欲を喚起する冊子の制作などが期待される。

(3) 相手国の市場ニーズ、食品衛生基準に適合する商品の開発

- ・商品が的確に輸出されマーケットに定着するためには、相手国の市場ニーズにあった魅力ある商品を提案することはもちろん、仕向国における食品衛生基準など輸入規制に適合した商品であることが必要である。
- ・まず、相手国の市場ニーズを把握するため、海外バイヤー等との商談や展示会出展を通じた情報収集が有効となるが、あわせて「タイ」「アメリカ」「EU」など対象国ごとの食品ニーズや輸入規制、必要とされる HACCP 認定など衛生管理基準、輸出の際に求められる必要書類等を学ぶ研修会の設置なども有効と考えられる。
- ・また、相手国の輸入規制に適合させるための商品改良が必要となる場合、開発費の補助や技術指導先の企業への紹介なども開発を後押しする支援として実施が期待される。

(4) 商流構築に向けた支援

- ・北海道は多くのアジア、ASEAN 地域でブランド力があるものの、函館の商品を含め北海道の商品はしばしば現地生産品や輸出先国が近隣諸国から輸入する商品と比べて、高価になりがちである。
- ・また、海外バイヤーも具体的商品ニーズがあるケースもあるが、売り手からの商品提案を通じて気に入ったものを採用するケースも多いと言われており、商品の特性や価値を的確に提案することが重要である。
- ・このことから、海外からバイヤーを函館に招き、生産現場などを視察しながら商談を行うと商品や生産者の特徴がよりよく伝わり、多少高価なものであってもバイヤー側が商品の付加価値を顧客側に伝えやすくなるメリットがある。
- ・また、商品輸出はメーカーと現地の小売店・飲食店がダイレクトに行うケースは稀で、多くは輸出業者、輸入業者が商流に介在することでスムーズな貿易につながる。このことから、海外からバイヤー等を函館に招いた商談を実施する際には、相手国の輸入業者、北海道側の輸出業者も同席することが、円滑な商流を構築する上で効果的と考えられる。

(5) 海外企業との生産・加工協力体制の構築に向けた支援

- ・しばしば日本国内で生産された商品は輸出先国における相場からみて、高価なものとなりがちであり、輸出が進まない大きな要因の一つとなっている。
- ・このことから、商品価格を抑えるため半製品や原材料を輸出し、現地メーカーが最終製品を作ることで自国内市場への販売がしやすくなるとともに、第 3 国への輸出の道も開きやすくなる。
- ・タイは食品製造業が多く、日系企業の進出も盛んなためアライアンスによる輸出モデル構築の可能性が見込める。このため、函館市内企業とのアライアンス可能性が期待できる事業者の発掘、リスト化、想定されるアライアンスの形態や第 3 国への輸出可能性などを検討するため、現地調査を行うとともに、函館市内企業による現地企業視察・交流に係るサポートを行うことが期待される。

第5節 事業承継の推進

◆函館市の食関連産業における事業承継への対策案

(1) 親族内承継にかかる対策案

- ・後継者の資質、能力の不足という課題については、後継者向けの早期教育が必要とされる。近年、大学では地域と連携した起業家育成、次世代経営者の育成プログラムの提供にも注力を始めている。弘前大学の例では次世代経営者、マネージャー、自治体職員、将来地域で活躍したいと考えている学生向けに「弘大じょっぱり起業家塾 2019」という教育プログラムを提供している。こうした大学が提供するプログラムや、参考事例として挙げた（一社）ベンチャー型事業承継の支援メニューなどの活用により、効果的な人材育成、第二創業の促進が期待される。
- ・事業を引き継ぐ際の相続税、贈与税等の負担については、近年、税制優遇措置制度が開始されて間もない状況である。そのためこうした優遇制度について、商工会議所、税理士協会等を通じたさらなる周知活動の実施が効果的とみられる。
- ・とりわけ函館市内の食関連産業事業者の半数超が、親族内承継を想定していることから、これら課題への対策は優先度が高い。

(2) 従業員承継にかかる対策案

- ・借入金の個人保証については、円滑な事業承継を目指し、個人保証に依存しない融資の一層の実現に向けた取組みが既に進められているため特段の対策は不要である。
- ・親族以外への事業承継の際に必要な株式の買取り、事業用資産の買取のための資金調達については、銀行やファンドから調達するのが一般的であるが、事業規模が小さい場合にはこうした手段の活用が難しいケースがある。近年、こうした小規模事業者向けの承継資金調達手段として官民連携による「北のふるさと事業承継支援ファンド」のようなファンドが整備されているものの、決して広くは知られていないため、こうした既存制度のより一層の周知活動が効果的とみられる。

(3) 社外への引継ぎ（M&A等）にかかる対策案

- ・主に小規模事業者を支援している（カ）公的な事業承継支援機関、士業者における人員の不足についての対策は、参考事例で述べたような民間M&A事業者との連携による士業者の育成が考えられる。特に事業承継に関わる士業専門家の不足は全国的な課題であるが、事業引継ぎ支援センターは各地域の士業専門家との連携により、コストを抑えることで、小規模事業者の事業承継支援を実現している。よって、地域にこうした事業承継を担うことができる士業専門家を育成することが、特に小規模事業者向けの支援策としては効果的とみられる。

- また(キ)M&A といった手段や、公的な事業引継ぎ支援サービスへの認知、理解が低い問題への対策としては、事業承継引継ぎ支援センターと函館市・地域金融機関との連携強化による、M&A といった承継手段、事例のさらなる認知向上、公的な事業承継支援策への認知向上が効果的と考えられる。

この事業は 公益財団法人北海道市町村振興協会 サマージャンボ 宝くじの収益金) の 助成を受けて実施しています。

